

GESTIÓN DE CALIDAD EN LA BIBLIOTECA ADRIÁN GUISSARRI

Lic. Allendez Sullivan Patricia

Biblioteca Adrián Guissarri de la Universidad del CEMA

pas@cema.edu.ar

Licenciada en Bibliotecología y Documentación; Especialista en Formación de Formadores. Directora de la Biblioteca Adrián Guissarri, se especializa en el área de gestión de la Biblioteca.

Lic. De la Puente Marcelo

Biblioteca Adrián Guissarri de la Universidad del CEMA

mdelapuerta@cema.edu.ar

Lic. En Bibliotecología y Ciencia de la Información con especialización en Procesamiento de la Información. Jefe del Área de Procesos Técnicos en la Biblioteca Adrián Guissarri.

Resumen

La Biblioteca Adrián Guissarri en noviembre de 2006 alcanzó su primera acreditación de calidad según los parámetros de la norma ISO 9001:2000, logrando en el 2009 la re-acreditación según la nueva norma ISO 9001:2008. Para avalar nuestro Sistema hemos diseñado nuestro Manual de la Calidad y los Procedimientos que nos permiten alcanzar día a día la mejora continua. El pilar del Sistema lo constituye el tablero de comando, ya que a través de sus indicadores podemos monitorear el normal funcionamiento de la Biblioteca, que nos permite, de esa manera, brindar servicios eficaces y eficientes a nuestros usuarios. Estos indicadores se basan en el modelo de Mapa Estratégico diseñado por Kaplan y Norton: perspectiva financiera, del usuario, de procesos internos y de formación y crecimiento. Cada una de ellas nos lleva a formularnos una serie de preguntas, a partir de las cuáles diseñamos los indicadores que hemos empleado para la auditoría.

Abstract

On November 2006 Adrian Guissarri's Library has reached the ISO 9001:2000 Standard Quality Accreditation. In 2009 the library achieved a new accreditation for ISO 9001:2008, to guarantee our System we designed our Quality Manual and the Procedures that allow us, day by day, the continuous improvement of our working environment. The key of the System is the Balanced Scorecard. This tool has indicators we use to monitor the library's normal functioning. The Balance scorecard allows us to give an effective and efficient service to our users. These indicators are based on the Strategic Map Model, built by Kaplan and Norton in four perspectives: finance, an intern process, a growing and educational and finally, a user's perspective

Palabras clave

Gestión de Calidad – Principios de la Calidad – Indicadores – Tablero de Comando

Keywords

Quality Management - Quality Principles – Indicators - Scorecard

La biblioteca Adrián Guissarri

En estos últimos años se ha incrementado la tendencia de las Unidades de Información de contar con un sistema de gestión de la calidad como un medio de incrementar la satisfacción de sus usuarios, así como de mejorar su imagen ante ellos.

Esto se da como resultado del entorno en el que se desenvuelve, en especial los cambios que han provocado las condiciones actuales de competitividad y sobrevivencia de todas las instituciones de educación superior para responder a los desafíos del nuevo milenio signado por la globalización, la economía, el dominio a través del conocimiento y la información, etc., cada una de estas variables le exigen al sistema educativo un mejoramiento continuo para lograr que sus procesos y productos sean atractivos y de calidad.

Recordemos que antiguamente la calidad se veía como algo que sólo se podía aplicar a fábricas o plantas de productos manufacturados, sin embargo, hoy se entiende que es un concepto aplicable a todo tipo de actividad, como la que desarrollan las Unidades de Información. Por supuesto que es necesario conocer a fondo las normas para adaptarlas a las necesidades específicas de cada organización, de manera tal que no sólo se cumpla con los requisitos sino que se tome ventaja del gran potencial que tienen para lograr la mejora continua de la Unidad de Información.

La calidad del sistema educativo requiere de una evaluación permanente que le permita visualizar con rapidez todas sus imperfecciones y efectuar los cambios necesarios para que el producto educativo resultante cubra las expectativas de una sociedad cada vez más exigente.

La biblioteca UCEMA, nació junto al Centro de Estudios Macroeconómico en el año 1978 en la calle Virrey del Pino 3210.

En sus orígenes asistió a los docentes, investigadores y estudiantes de posgrado del Centro. Para ello, en una primera instancia contaba con un catálogo manual, que el usuario debía consultar in situ.

Esta Biblioteca siempre tuvo en su normativa de funcionamiento el adquirir cinco ejemplares de un mismo título, cada veinte estudiantes de un curso, para que todos ellos puedan acceder al material para complementar sus estudios.

La institución fue creciendo y para 1994 se mudó a su nueva sede en la Av. Córdoba 637.

Hacia 1995 el Centro se transformó en la Universidad del CEMA y para marzo de 1997 instaló su sede central en la Av. Córdoba 374.

Actualmente la Universidad cuenta con tres sedes situadas en la Av. Córdoba 637, en la Av. Córdoba 374 y en la calle Reconquista 775.

La Biblioteca en su momento estuvo representada en cada sede de la Universidad, pero actualmente se encuentra ubicada en la Av. Córdoba 400; por lo que puede atender desde allí a todos los alumnos, docentes e investigadores de la Universidad.

A partir del 30 de octubre de 2007 la Biblioteca UCEMA comenzó a denominarse Biblioteca Adrián Guissarri, como homenaje a un gran economista, usuario de la

Biblioteca, así como unos de sus grandes benefactores, quién ha donado su biblioteca personal conformada por unos 8500 volúmenes, así como las estanterías para albergarlos.

Este profesor fue un apasionado defensor de la libertad y estudioso de las instituciones. Solía destacar la relación entre el desempeño institucional y el desarrollo económico. Pero además, era sobre todo, un lector ávido, curioso, casi compulsivo, un buen profesor, al que sus alumnos aún hoy extrañan, pero por sobre todas las cosas, un gran ser humano.. Su biblioteca personal es la prueba de los variados temas que eran de su interés: historia, economía, finanzas, estadística, teatro, literatura, etc. Por ese y muchos motivos más nuestra Biblioteca lleva su nombre.

La Biblioteca Adrián Guissarri dinamizó sus servicios con el paso del tiempo y hoy cuenta no sólo material impreso, sino también con Bases de Datos en línea, CD, DVD, etc.

El camino hacia la calidad se inicio en el 2005, cuando se iniciaron las etapas previas de trabajo con el personal y con el asesor de la Biblioteca. Hacia noviembre de 2006 se tuvo el primer acercamiento con la agencia acreditadora, por medio de una Auditoria de pre-calificación. Desde el 11 de diciembre de 2006 la Biblioteca Adrián Guissarri cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad avalado y monitoreado anualmente por la agencia acreditadora SGS. Desde esa fecha hasta el 2009 fuimos acreditados según la pauta de la ISO 9001:2000, a partir del año 2009 estamos empleando la norma ISO 9001:2008.

Para llegar a este momento, previamente, tuvimos tres auditorias internas, de las cuales aprendimos que *muchas veces lo que uno piensa que está haciendo de manera correcta no es así*. Cada una de ellas, así como la auditoria de pre certificación nos permitió crecer y poner en práctica todo aquello que hasta el momento solo habíamos visto en los papeles y en los documentos que el mismo sistema genera.

Nuestra biblioteca se orienta hacia el usuario y pone énfasis, para brindarle un buen servicio, en la colección, las instalaciones, el personal y la difusión. Por ese motivo, nos interesa destacar los siguientes atributos:

- ✓ *Disponibilidad:* horario de la biblioteca, acervo bibliográfico, información que posee, profesionalismo del personal.
- ✓ *Competencia:* actualización de la colección, su estado físico, necesidades y expectativas de los usuarios, habilidad del personal en la resolución de problemas, difusión de las actividades.
- ✓ *Accesibilidad:* horarios de atención pertinentes a los usuarios de la biblioteca, comodidad edilicia, equipamiento, relación bibliotecario – usuario.
- ✓ *Cortesía:* trato del profesional al usuario.
- ✓ *Agilidad:* en cuanto al acceso a la información, a la satisfacción respecto a la actuación del bibliotecario.
- ✓ *Comunicabilidad:* la relación que se entabla entre el bibliotecario y el usuario.

Estas variables son las que empleamos en el diseño de nuestro Tablero de Mando Integral, que combina indicadores cualitativos y cuantitativos. Son ellos los que nos permiten entablar el camino hacia la mejora continua.

La gestión de calidad en la Biblioteca

La razón de ser de nuestra Biblioteca es ser un instrumento de utilidad para la comunidad que desarrolla sus actividades en la UCEMA, por lo tanto *nuestro objetivo primordial es el de satisfacer suficientemente las necesidades de nuestros usuarios* para que puedan dedicarse a sus funciones específicas: educar, estudiar e investigar.

El término calidad es definido por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

La Biblioteca Adrián Guissarri considera necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Entendemos que, un servicio de calidad es aquel que atiende perfectamente, de forma confiable, con fácil acceso, de manera oportuna a las necesidades y expectativas del usuario.

La calidad es una función permanente que redundando en todos los aspectos del trabajo de nuestra Biblioteca. De manera que es el personal el que determina si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de una forma aceptable. Y el usuario, finalmente juzgará si la calidad del servicio es satisfactoria y aceptable. Esta es la razón por la que el usuario es el centro de cualquier programa de mejora de la calidad.

Entonces, ¿qué entendemos por calidad en la Biblioteca Adrián Guissarri? En realidad, este es un término que lo encontramos en muchos contextos y con el que se intenta crear una percepción positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, o sea, una idea de excelencia. Con el tiempo el concepto ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua. Por lo tanto, para nosotros, la calidad está determinada por las características del servicio y el cumplimiento de las especificaciones establecidas alrededor de esas características. Además, pensamos que no basta con satisfacer al usuario, sino que se debe alcanzar dicha satisfacción con la mayor eficiencia, es decir, con una optimización de los procesos y utilización racional de los recursos. La norma ISO define eficiencia como “la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. La eficiencia se alcanza usando el mínimo de los recursos para brindar un servicio y eliminando el derroche, o sea, haciendo las cosas bien desde el primer momento.

Duran (1992) comenta que la gestión de calidad es un conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, o sea, la gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

A su vez, Gómez Hernández (2002) considera que:

“En la actualidad se defiende un modelo de gestión basado en buscar la calidad y asegurarla controlando de modo sistemático todos los procesos que influyen en su logro. No es una moda, sino un modelo organizativo que incorpora muchos años de experiencia en las bibliotecas: marketing, planificación, dirección por objetivos, controles de costes, evaluación, análisis funcional....A esto se la ha llamado Gestión de la Calidad, y se convierte en una filosofía compromiso para la mejora continua de cada aspecto de la actividad desarrollada, y una orientación a la satisfacción del cliente”.¹

¹ p. 65.

Consideramos que, la gestión de calidad, es una filosofía en la que siempre debe estar presente la evaluación, ya que esta última nos permite identificar debilidades y fortalezas de la gestión actual para poder diseñar estrategias, de preferencia preventivas, para convertir las debilidades en fortalezas y así lograr parámetros de eficiencia para alcanzar la calidad en plazos más cortos.

La calidad se basa en una serie de principios, los cuales son los pilares de la norma ISO. Podemos definir a un principio de la gestión de calidad como una regla fundamental para dirigir la Unidad de Información, de manera que tiende al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, con un enfoque hacia los clientes, atendiendo las necesidades de todas las partes interesadas. Los principios de la calidad constituyen los cimientos que nos permiten alcanzar la calidad y los encontramos en distintos elementos de la norma.

Veamos brevemente los principios de la calidad:

Organización enfocada al cliente: el usuario es la razón de ser de toda Unidad de Información, sin ellos su tarea sería intrascendente y carente de sentido, aunque tenga buenos empleados, un buen acervo bibliográfico, un buen edificio en el que desarrollar su actividad. Siempre el primer objetivo debe ser satisfacer al usuario y sus necesidades presentes y futuras.

Liderazgo: la labor del líder es imprescindible para diseñar y mantener un buen sistema de gestión de calidad. Son los responsables de crear un buen entorno laboral en el que se desarrollen productos de calidad, que contribuyan al buen desempeño de la institución en general. Siempre es recomendable que el liderazgo sea participativo.

Participación del personal: para lograr los objetivos de la calidad es imprescindible que todo el personal se involucre, desde el director de la biblioteca en adelante. En todo sistema de calidad, cada empleado debe contribuir con sus conocimientos, su trabajo, y en especial con aportes novedosos.

Enfoque basado en procesos: para lograr los resultados que deseamos alcanzar es plantear las actividades como procesos, los cuáles quedarán debidamente registrados en el Manual de Procedimientos.

Enfoque de sistema para la gestión: la Unidad de Información realiza una serie de procesos, (documentados en el Manual de Procedimientos), llevados a cabo por personal altamente capacitado, que cuentan con los recursos necesarios para desarrollar su actividad. Sin embargo, para poder cumplir con sus objetivos, es necesario que cuenten con una administración eficiente, que tenga como meta la mejora continua y la satisfacción del usuario.

Mejora continua: muchas veces se piensa que se ha llegado a un nivel en el que ya es imposible mejorar, sin embargo, llegar a una conclusión de ese tipo suele ser arriesgado y sumamente apresurado. La mejora continua se da comparando el propio desempeño a través del tiempo y a su vez, comparando el desempeño de otra Unidad de Información. La comparación de la evolución que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y conforma el primer escalón hacia la mejora.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: para tomar decisiones inteligentes se deben analizar todos los datos que se puedan obtener de manera eficiente.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: todas las Unidades de Información tienen proveedores, con los que se relacionan. Es necesario que ambas partes reconozcan la necesidad de esa asociación para lograr beneficios mutuos. Es necesario tener en cuenta que los proveedores pueden ser internos o externos, y en ambos casos debe tenderse a mantener relaciones comerciales beneficiosas y satisfactorias para ambas partes.

Un Sistema de Gestión de Calidad implica un compromiso formal de todos sus empleados por transitar el camino de la *mejora continua*.

El concepto Gestión de Calidad, define la política, objetivos, evaluaciones, y un conjunto de datos que permiten llevar a cabo acciones correctivas y preventivas. Todo este conjunto, le permite a la Biblioteca diseñar un servicio eficiente y efectivo para su comunidad de usuarios.

En la Biblioteca Adrián Guissarri la finalidad del Sistema de Gestión de Calidad persigue:

- Convertir a la Biblioteca en una unidad competitiva con vistas a la mejora continua
- Satisfacer las necesidades del usuario
- Considerar a los recursos humanos como uno de los elementos más importante del sistema
- Consolidar la modalidad de trabajo en equipo
- Entender que la comunicación, información y participación de cada uno de los integrantes del staff es imprescindible para sostener el Sistema
- Prevenir, en lo posible, todo tipo de anomalías, que perjudican el Sistema
- Fijar objetivos de mejora permanente y realizar un seguimiento periódico de los resultados

Por lo tanto, queremos beneficiar al usuario y al personal de Biblioteca. Esto se relaciona con el aspecto humano de la gestión, o sea, la mentalización, dinamización de las estructuras, satisfacción del personal, coherencia, educación, comunicación y la sinergia, es decir, el efecto multiplicador que se consigue cuando las personas trabajan verdaderamente unidas, escuchándose y ayudándose en la búsqueda de objetivos comunes.

Rosander (1996) opina que hacer efectiva la calidad significa que las personas implicadas tienen que estar convencidas de la importancia y valor de la calidad, deben ser motivadas, educadas, entrenadas y tienen que aceptar la mejora de la calidad como un programa continuo.

Todo ello permite la mejora de la imagen que la Biblioteca irradia hacia la comunidad, lo que le permite posicionarse y producir el fenómeno de espiral creciente que se deriva de la constante capacidad de mejora que este fenómeno lleva consigo.

Un Sistema de este tipo, a su vez, demanda dedicarle bastante tiempo y trabajo. Dicha dedicación necesita de una adecuada mentalización o de una visión clara acerca de su utilidad estratégica. Se deberá tener en cuenta, además, que se producirá el fenómeno típico de resistencia al cambio, ya que esta filosofía de trabajo modifica muchas teorías comúnmente implantadas, así como los esquemas culturales que suelen imperar en una Biblioteca. Por lo tanto, la Gestión de Calidad ha constituido un desafío, para todo el personal de nuestra Biblioteca.

Para poder mantener nuestro Sistema de Gestión de Calidad hemos implementado un tablero de mando, cuyos indicadores nos permiten lograr la mejora continua del Sistema. Previamente hemos diseñado la documentación que le da sustento al sistema como el Manual de Calidad, los Procedimientos, las no conformidades y las no conformidades potenciales, las instrucciones de trabajo, etc.

El propósito de las normas ISO consiste en facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, proporcionando un conjunto claro de requerimientos para los sistemas de calidad. Por lo tanto, *un sistema de calidad es un sistema a prueba de errores*, no por que no se puedan llegar a cometer, sino por que el Sistema de Calidad nos obliga a estar alerta para rectificar cualquier error y tender siempre a la *mejora continua*.



La mejora continua es un ciclo que se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- **Planificar:** hay que involucrar al personal, recopilar todos los datos disponibles, comprender las necesidades del usuario, estudiar los procesos que se deben realizar para cumplir con un servicio eficiente, desarrollar el plan y entrenar al personal en las competencias que fueran necesarias.
- **Hacer:** implementar la mejora, si surgen problemas verificar cuál es la causa, recopilar los datos necesarios.
- **Verificar:** analizar los datos y verificar si se lograron los objetivos deseados, documentar las diferencias, revisar problemas y errores.
- **Actuar:** incorporar la mejora al proceso, comunicar al personal la mejora, realizar nuevos proyectos, identificar nuevos problemas.

Partimos de la base de que la calidad de un servicio es más que lo que se pone en él; es lo que el cliente extrae de él y eso es, en definitiva, lo que cuenta.

Para ello, la Biblioteca elabora su *Manual de la Calidad*, en el que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso, y se incluyen todas las actividades en todas las etapas hasta la obtención del servicio que se oferta. Podríamos decir que este manual es "la Biblia del sistema de aseguramiento de la calidad".

El manual de calidad permite:

- Alcanzar y mantener la calidad del producto o servicio para satisfacer al cliente.
- Proporcionar garantías al cliente de que el producto o servicio que se le ofrece cumple con determinados estándares de calidad.

El Manual de la Calidad es la base del Sistema de Gestión de la Calidad y para su ejecución utiliza una serie de procedimientos y de instrucciones de trabajo. Indudablemente, el funcionamiento eficaz y eficiente de una Unidad de Información se logra más fácilmente si se identifican y gestionan los procesos que conforman el sistema. Por lo tanto, debemos identificar los procesos que se requieren para realizar la entrega del servicio.

El enfoque por procesos conlleva:

- La reducción de tiempos y costos como consecuencia del uso eficaz de los recursos
- Lograr resultados coherentes y predecibles
- Priorizar las oportunidades de mejora
- Entregar mayor valor agregado a los usuarios

En el caso de nuestra Biblioteca, efectuamos los siguientes procedimientos:

Gestión de recursos humanos: Este procedimiento abarca todas las actividades vinculadas con la gestión de los recursos humanos, o sea, establece las pautas de la gestión de los recursos humanos de la Biblioteca, incluyendo la integración de equipos, la selección de personal, la asignación de tareas, la fijación de objetivos, y el flujo de la información sobre su cumplimiento.

Capacitación del personal: Este procedimiento abarca todas las actividades vinculadas con la capacitación del personal de la Biblioteca, es decir, establece las pautas más apropiadas de capacitación del personal de la Biblioteca.

Atención al público: este procedimiento establece los lineamientos para el cumplimiento en tiempo y forma del servicio de atención al público según lo establecido en nuestro reglamento y nuestra política de calidad. Por lo tanto, se tiene en cuenta desde el momento en que un cliente se acerca al mostrador y solicita ayuda para la búsqueda bibliográfica, préstamo de material bibliográfico o consulta del mismo en sala hasta que se efectiviza el pedido recibido y el cliente se retira de la Biblioteca.

Servicio de referencia: se plantean los pasos a realizar para definir el servicio de referencia destinado a facilitar información especializada y personalizada a los clientes, tanto para la referencia “in situ” como la referencia electrónica. En este caso, es fundamental la comunicación que se produce entre un usuario que desea obtener información y el suministrador de la misma para dar solución a los requerimientos del usuario.

Adquisición de material bibliográfico: Establece los lineamientos del circuito de compras de la Biblioteca para poder brindar un servicio de calidad al cliente. Desde el momento en el que un profesor elabora su programa de estudio para el respectivo año de curso, estableciendo la bibliografía que el alumno debe leer, mediando la secretaria respectiva que maneja el dicho programa, hasta que el pedido es efectuado de manera formal ante la Dirección de Biblioteca y se efectúa la compra, así como también, desde el momento en que la Dirección de Biblioteca detecta la necesidad de adquirir obras de referencia hasta que se adquieren las mismas.

Compra a través de un proveedor interno: Establece los lineamientos del circuito de compras de la Biblioteca para poder brindar un servicio de calidad al usuario. Desde el momento en que surge una necesidad de adquisición de insumos hasta que el proveedor interno lo entrega en la Biblioteca.

Procesamiento de material: Establece los lineamientos para el procesamiento del material bibliográfico que ingresa a la Biblioteca. Desde el momento que ingresa el material bibliográfico a la Biblioteca, por compra, canje o donación hasta que se guarda en la estantería.

Preservación y conservación de los materiales bibliográficos: Este procedimiento abarca a todos los recursos disponibles en la biblioteca. Consiste en realizar tareas de Preservación y Conservación de los materiales bibliográficos impresos de la colección de la Biblioteca, para que los mismos puedan ser utilizados por los usuarios. Se dará prioridad al material de mayor demanda y cuyos contenidos se encuentren actualizados.

Mantenimiento bibliotecológico: Establece las tareas de mantenimiento bibliotecológico necesarias para brindar un servicio óptimo al usuario de la Biblioteca Adrián Guissarri. Desde el momento en que se determina realizar tareas de mantenimiento hasta que las mismas se efectivizan conforme a este procedimiento.

Mantenimiento de las instalaciones: Establecer los lineamientos del mantenimiento de la Biblioteca para poder brindar un servicio de calidad al usuario. Desde el momento en que surge una necesidad mantenimiento de las instalaciones, así como la limpieza de las mismas, hasta que se efectiviza la prestación del servicio.

Mantenimiento de los equipos informáticos: Establece los lineamientos del mantenimiento de los equipos informáticos, las anomalías en el funcionamiento del software y la actualización de la web de la biblioteca para poder brindar un servicio de calidad al usuario. Desde el momento en que surge una necesidad de mantenimiento de los equipos informáticos hasta que se efectiviza la prestación del servicio.

Auditoria interna: Establece el procedimiento para la programación y desarrollo de las Auditorias Internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

No conformidades, acciones preventivas y correctivas: Establece una metodología de trabajo que identifique, controle, analice y elimine las causas de no conformidades del Sistema de Gestión de Calidad y a través de acciones correctivas y preventivas eliminar sus ocurrencias. De manera que se aplica a los problemas presentados en la prestación de los servicios de la Biblioteca y a los sistemas de Gestión de Calidad que requieran una acción correctiva o preventiva. El procedimiento de No Conformidad es de vital importancia para asegurar un óptimo funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, para lograr una *mejora continua* en los procesos. Llamamos *mejora continua* a la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos de calidad. Es un proceso por el que se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora. Es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de auditoria y mediante el análisis de estos datos se conduce a las acciones correctivas y preventivas.

Las **instrucciones de trabajo** son orientaciones específicas para ejecutar las diferentes tareas. Dichas directrices deben ser lo suficientemente detalladas y describir de manera clara la forma en la que el trabajo debe ejecutarse y el nivel de calidad requerido. Estas instrucciones son esenciales para el normal funcionamiento del sistema. Deben redactarse en un lenguaje fácilmente comprensible, para nada ambiguo, con la finalidad de evitar confusiones en aquel que debe ejecutarlas. Si es necesario, deberán ser explicadas, de manera que se pueda asegurar que las mismas han sido comprendidas.



Consideramos que el procedimientos de no conformidades, acciones preventivas y correctivas es el procedimiento más importantes del Sistema de Gestión de Calidad, ya que debe ser útil para mejorar el sistema.

Cuando hablamos de **conformidad** entendemos el cumplimiento de un requisito, en cambio, la **no conformidad** refiere al incumplimiento de un requisito especificado por el usuario. Esta no conformidad puede producirse por una *causa real*, de manera que al erradicarla desaparece esa no conformidad. Para ello se deben ejecutar *acciones correctivas* específicas. Por otra parte, puede ser una *causa potencial* que es aquella que detectamos antes de que ocurra, por lo que debemos tomar ciertas medidas o *acciones preventivas*.

Las no conformidades se clasifican en muy graves, graves y observaciones, o también se las conoce como conformidades mayores, menores y observaciones.

Una *no conformidad muy grave* refiere al incumplimiento de un requisito del sistema de gestión que afecta al servicio que se brinda al usuario. También cuando la frecuencia del incumplimiento es elevada y constante, ya que demuestra que no se procede de la manera especificada.

Una *no conformidad grave* consiste en un incumplimiento que no afecta directamente al seguridad del servicio que se brinda. O también un incumplimiento puntual o aislado de un requisito.

Una *observación* es un hallazgo de la auditoria que no incluye ningún requisito del sistema, o bien que no existe evidencia objetiva del mismo. Indica un cierto riesgo en el futuro y refleja la existencia de malas prácticas.

En las auditorías internas y externas la Biblioteca tuvo que trabajar sobre hallazgos conceptualizados por los evaluadores como observaciones; las mismas fueron solucionadas, en ocasiones, durante el transcurso de la auditoria, y en otras, al cabo de dos o tres días.

Tablero de comando o cuadro de mando integral

Un sistema de medición de una Unidad de Información permite visualizar los logros y aplicar las acciones correctivas necesarias para que la Unidad de Información funcione correctamente.

El concepto de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) comenzó en 1990 cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración sobre *"La medición de los resultados en la empresa del futuro"*. Esto generó luego una cantidad de artículos publicados en la Harvard Business Review y finalmente dio origen a una importante bibliografía sobre este tema.

Estos autores han definido al tablero de comando como "un amplio marco que traduce la visión de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los objetivos y las medidas se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio".

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las Unidades de Información a gestionar la creación de valor a largo plazo. Tiene por meta principal potenciar los inductores no financieros generadores de valor agregado, como por ejemplo, las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información entre otros. La Biblioteca necesita conocer su nivel de eficiencia y eficacia, es decir, que tan apropiadamente se están utilizando los recursos materiales, financieros, humanos, etc. y si se están alcanzando o no los objetivos de la Unidad de Información.

Consideramos entonces que, uno de los principales propósitos de un tablero de comando es desarrollar una organización del conocimiento o aprendizaje, en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la Unidad de Información en el futuro.

El beneficio más importante que trae el tablero es lograr una medición objetiva de todos los procesos de la Unidad de Información, ya que para lograr una mejora efectiva en los mismos, tenemos en cuenta que no puede mejorarse lo que no se mide. La medición es el primer paso para el control y la mejora, para lograr comprender y eventualmente controlar los diferentes procesos de la Unidad de Información.

Vamos a adoptar el modelo de Kaplan y Norton para realizar las mediciones en el Tablero de la Biblioteca Adrián Guissarri, para lo cual vamos a prestar atención a las siguientes perspectivas: financiera, satisfacción al cliente, procesos internos, y formación y crecimiento.

Tenemos en cuenta que el cuadro de comando es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. Su uso permite centrar la atención en lo importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

Construyendo nuestro tablero de comando: los indicadores

En la Biblioteca Adrián Guissarri nos basamos en la siguiente frase: "Si no podemos medirlo es imposible gestionarlo". Por ese motivo, consideramos que nos resulta necesario contar con un tablero de comando.

Duarte (1999), comenta que la evaluación de los servicios se orienta a la medición de distintas variables en término de economía, eficacia y eficiencia.

Lancaster (1996) menciona cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para realizar la evaluación de una biblioteca, los cuáles proporcionan indicadores para su posterior análisis. Sin embargo creemos conveniente para definir los indicadores a emplear en la Biblioteca tener en cuenta lo establecido por la norma ISO 11620:

- **Contenido informativo:** permite medir una actividad, identificar los logros, localizar problemas. Se lo emplea para tomar decisiones inteligentes, fijar metas, priorizar acciones, etc.
- **Fiabilidad:** el indicador debe ser confiable, es decir, siempre tiene que producir el mismo resultado ante una situación similar. Se tiene en cuenta que pueden existir algunas variables que se contemplen ya que las Unidades de Información no son laboratorios en los que los acontecimientos se produzcan de manera exacta una y otra vez; teniendo en cuenta esas posibles desviaciones, se puede juzgar igualmente la fiabilidad del indicador.
- **Validez:** el indicador tiene que medir aquello que se quiere medir.
- **Idoneidad:** se adecua al objetivo que debe medir, de manera que las unidades y escalas tienen que ser las adecuadas y las operaciones empleadas para implantar el proceso de medida tendrán que ser compatibles con los procedimientos que se llevan a cabo en la Unidad de Información.
- **Practicidad:** los datos que emplee el indicador tienen que ser accesibles en cuanto a tiempo y grado de capacitación del personal, costos operativos, así como el tiempo y paciencia que deban invertir los usuarios.
- **Comparabilidad:** debe ser eficaz en el momento que se comparan diferentes Unidades de Información, en cuanto a servicios brindados con la de la Unidad de Información que lo emplea.

Quesada (2006), considera a los indicadores como variables cualitativas y cuantitativas que nos permiten realizar las mediciones necesarias para el normal funcionamiento de la Unidad de Información.

Es así como podemos mencionar a los:

- **Indicadores de desempeño** son aquellos que reflejan los resultados de la actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Consideramos que este tipo de indicador en nuestro Tablero de comando se ven reflejados en las perspectivas: financiera, clientes y procesos internos.
- **Indicadores de actuación o impulsores** son los que describen lo que se hace e impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo. En nuestro Tablero de comando los encontramos reflejados en la perspectiva de formación y crecimiento.

La función de los indicadores es la de suministrar información actualizada al disidir cuáles se usarán se tendrá en cuenta:

- Definir cuál es el objetivo que se quiere alcanzar
- Seleccionar las variables que se adecuen para lograr ese objetivo
- Hallar los indicadores adecuados para las variables que se tendrán en cuenta

Cada uno de los indicadores que empleamos se relaciona con una perspectiva del modelo de Kaplan y Norton y medirá los objetivos equivalentes a cada compromiso asumido con el usuario. El modelo que proponen los autores se suele conocer como de *mapa estratégico*.

Consideramos entonces que, el concepto de tablero de comando además de agregar la concepción de buscar el balance a través de las cuatro perspectivas del modelo de los autores anteriormente mencionados, se basa en tres dimensiones de tiempo: ayer, hoy y mañana. De manera que lo que hacemos hoy para mañana tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta recién pasado mañana, o sea que el enfoque de la Biblioteca se ensancha por lo cual la observación continua de los indicadores básicos no financieros adquiere relevancia.

Para nosotros el diseñar nuestro tablero de comando se fundamenta en que:

- Es nuestra herramienta principal de gestión
- Debe ser apoyado y difundido por la Dirección
- Requiere de tiempo y dedicación
- Todo el personal debe estar implicado en el tablero de comando
- Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto
- Se requiere de personas que apoyen el tablero de comando de forma constante
- Consumirá recursos y tiempo adicionales
- Se adaptará a las circunstancias y necesidades de la Biblioteca

Estas son las preguntas que nos hemos formulado en el diseño de nuestro tablero de comando (recordamos que este instrumento se organiza en torno a cuatro perspectivas):

Perspectiva financiera: para lograr alcanzar la visión de la Biblioteca.

“Queremos que nos reconozcan en el ámbito universitario como una Biblioteca que se caracteriza por la excelencia de sus colecciones y por la efectividad e innovación de sus servicios”.

¿Qué debemos hacer para qué el rectorado nos tenga en cuenta?

Tenemos que convertirnos en un recurso indispensable para toda la comunidad académica.

Perspectiva del usuario: para cumplir con nuestra misión.

“La misión de la Biblioteca Adrián Guissarri consiste en apoyar las actividades académicas desarrolladas por docentes, investigadores y alumnos de la Universidad permitiendo la consulta del material bibliográfico existente en su acervo y posibilitando a sus usuarios acceder a aquellos materiales que no posee "in situ" pero que puede obtener por medio de acuerdos establecidos con instituciones de similar categoría, o por medio de servicios externos de provisión de documentos. De esta manera acompañara a los profesores en su tarea de formación de nuevas generaciones, a los investigadores que prestigian aun más a la institución con sus logros y a los alumnos en una etapa fundamental como es la de la formación en la vida profesional”.

¿Qué debemos hacer por nuestros usuarios?

Tenemos que diseñar servicios que satisfagan sus necesidades.

Perspectiva de procesos internos:

¿Cómo deben ser nuestros procesos para lograr la satisfacción del usuario?

Nuestros procesos deben ser ágiles, flexibles, dinámicos y adaptables a las circunstancias del medio.

Perspectiva de formación y crecimiento:

¿Qué formación y competencias debe tener el personal?

Nuestro personal debe valorar el aprendizaje continuo, no temer a los cambios, aprender nuevas prácticas y aceptar desafíos



En el anexo A adjuntamos el cuadro con nuestro mapa estratégico.

Para poder conocer los indicadores más adecuados tenemos que, previamente, recolectar datos sobre los cuáles trabajar y analizar. El procedimiento que hemos empleado es el siguiente: identificar y recolectar los datos sobre el funcionamiento de la biblioteca, procesar los datos y obtener indicadores que ofrezcan información sobre su rendimiento y eficacia, y finalmente, proceder al análisis e interpretación de esa información, cuyo resultado constituirá la base que sustente la toma de decisiones y la evaluación de la misma con criterios objetivos.

Siguiendo la pauta de la norma ISO 11620 cada indicador se definió de acuerdo a la siguiente estructura: objetivo del indicador, ámbito de aplicación, definición del indicador, método, cálculo, interpretación de los factores que afectan al indicador, fuentes, indicadores relacionados.

Estos son los indicadores que hemos considerado como esenciales para el normal funcionamiento de nuestra Biblioteca:

- **Área de atención al público:** horario de atención, préstamo en sala, préstamo en domicilio, renovaciones.
- **Área de servicio:** disponibilidad de bibliografía obligatoria, disponibilidad de bibliografía no obligatoria, información de la Web de biblioteca, uso de las bases de datos, consultas al bibliotecario, uso del catálogo en línea.
- **Área de desarrollo de la colección:** tasa de crecimiento, restauración de libros, renovación o adquisición de bases de datos.
- **Área de recursos humanos:** desempeño laboral, trabajo en equipo, comunicación interna, formación continua.

Los datos se recogen a través de una encuesta aplicada a los usuarios anualmente, a través del libro de quejas, el buzón de sugerencias, estadísticas de uso a través de nuestro propio sistema (quedan registrados los préstamos, devoluciones, renovaciones y reservas, así como el historial de cada alumno reflejando todos estos datos), boletas de adquisición de material bibliográfico, certificados de cursos de formación continua, mails internos, intranet (comunicación) y cumplimiento de los objetivos asignados al personal.

En el anexo B adjuntamos nuestro tablero de comando.

Conclusiones

La gestión de calidad, la evaluación, la satisfacción del usuario no son conceptos nuevos, sin embargo, actualmente, son los que tienden las bibliotecas a alcanzar. En el mundo globalizado es entendible que las bibliotecas quieran destacarse por sus servicios y procesos de calidad, que les permitan obtener una certificación a nivel nacional e internacional.

La evaluación es fundamental en un sistema de gestión de calidad, ya que garantiza que los procesos se realicen de manera adecuada. Las bibliotecas deben entender que la puesta en marcha de un proceso de evaluación tiene que ser una práctica habitual entre sus empleados y que tiene que responder al proceso de planificación de la Unidad de Información.

En nuestra Biblioteca estamos convencidos de que trabajar bajo parámetros de calidad nos permite brindar un servicio más ágil y efectivo al usuario, así como nos obliga a permanecer actualizados en las nuevas prácticas de nuestra profesión.

Desde que hemos implantado el sistema de gestión de calidad hemos logrado mejorar nuestros procesos y servicios, los cuáles son de total satisfacción de nuestros usuarios. En estos cinco años en que la Biblioteca ha implementado su Sistema de Gestión de Calidad aplicado a los servicios de la misma, se ha observado como tendencia general una mejora continua en los indicadores que mide la satisfacción del usuario con los distintos servicios que suministra la Biblioteca, así como un mayor conocimiento de los mismos.

En cuanto a los recursos humanos se observó una mejora en el desempeño laboral, así como en su formación continua.

Además, la elaboración de nuestro cuadro de comando es muy importante, ya que constituye una herramienta muy útil para nuestra Biblioteca, pues permite trabajar con indicadores financieros y no financieros, por lo que suministra una información sumamente eficaz que nos permite alcanzar la eficiencia y eficacia del servicio que brindamos.

Este instrumento permite transmitir de manera más sencilla los objetivos, las metas e iniciativas, de manera que cada uno de los empleados se involucre en los procesos que se efectúan. Entonces, este instrumento permite por sí solo implicar a cada uno de los empleados y comunicarles que el papel que juega cada uno de ellos en la Biblioteca es muy importante para conseguir los objetivos previstos.

Sabemos que aún quedan muchas cosas por considerar y corregir, sin embargo, hemos logrado afianzar nuestros valores, aprendimos a trabajar en equipo y sabemos que podemos mejorar de manera continua para sentirnos orgullosos de nuestro quehacer diario, así como de nuestro compromiso con nuestros usuarios.

Bibliografía

Arriola Navarrete, O. (2006). Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad. Buenos Aires: Alfagrama.

Duarte Barrionuevo, M. (1999). La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Cádiz: Universidad de Cádiz.

Duran, M. U. (1992). Gestión de calidad. Madrid: Díaz de Santos.

Gómez Hernández, J. A. (2002). Gestión de bibliotecas: Murcia: DM.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000). Cuadro de mando integral. 2a. ed. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

Quesada, J. (2006). Gestión estratégica de las bibliotecas. En: Gestipolis. Consultado el 10 de agosto de 2010. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/canales5/ger/gksa/docs/20.pdf>

Rosander, A, C. (1996). La búsqueda de calidad en los servicios. Madrid: Díaz de Santos.

Real Academia Española. (2010) Diccionario. Disponible en: www.rae.es

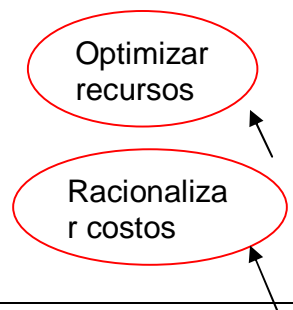
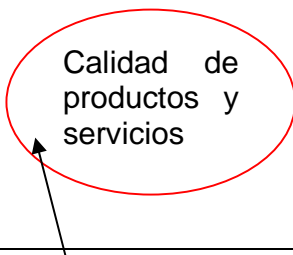
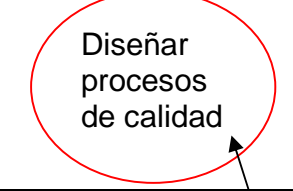
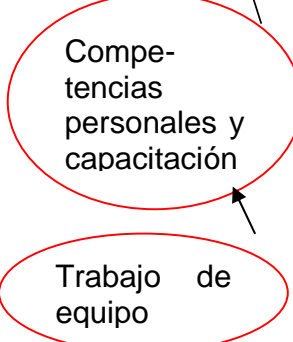
Rivero, P. E. (2007). Sistema de gestión de calidad del servicio. 3a. ed. Bogotá: Ecoe ediciones.

Valhondo. D. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Díaz de Santos.

Anexos A y B

A: Mapa Estratégico

B: Tablero de Comando

Perspectivas	Mapa de estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores 2008-2010	Resultados	Metas 2011- 2012	Acciones
Financiera		<p>Optimizar la asignación y el uso de los recursos</p> <p>Búsqueda de proveedores acordes a las acciones que se llevarán a cabo en la reducción de costos</p>	<p>Nuevas adquisiciones de bibliografía y otros insumos / presupuesto asignado en el año</p> <p>Índice de reducción de costos del año / sobre el año anterior</p>	<p>90%</p> <p>0,1%</p>	<p>1% 1%</p> <p>0,2% 0,2%</p>	<p>✓ Capacitación en el uso de recursos</p> <p>✓ Planificación del uso de los recursos</p> <p>✓ Reducción de costos</p>
Clientes		<p>Satisfacción del usuario por la oferta de productos y servicios y calidad</p>	<p>Satisfacción del usuario / año anterior</p> <p>Porcentaje de uso de servicios y productos ofertados / año anterior</p>	<p>70%</p> <p>90%</p>	<p>3% 3%</p> <p>3% 4%</p>	<p>Formulación de nuevos servicios de acuerdo a la demanda</p> <p>Divulgación de resultados</p> <p>Personalización de servicios</p>
Procesos internos		<p>Mejorar la calidad del ingreso del material bibliográfico</p> <p>Aumentar la eficacia de la restauración</p>	<p>Ingreso de material / año anterior</p> <p>Restauración de libros / año anterior</p>	<p>30%</p> <p>67%</p>	<p>1% 1,5%</p> <p>0,5% 1%</p>	<p>Corrección de inconsistencias</p> <p>Revisión y mejoramiento continuo de los procesos</p>
Formación y crecimiento		<p>Desempeño laboral: entrenar, capacitar y motivar al personal</p>	<p>Opinión de los usuarios / total de encuestados</p> <p>Tareas realizadas en equipo / objetivos mensuales</p>	<p>92%</p> <p>50%</p>	<p>0,5% 0,1%</p> <p>1% 1,5%</p>	<p>Implementación y ajustes al programa de educación continua</p> <p>Acciones para que el personal consolide la participación en el trabajo en equipo</p>

Área	Indicador	Descripción	Resultado	Meta	Acciones por tomar	Responsable de evaluación	Fecha de evaluación
Atención al público							
	Horario de atención	# resp.favorables (sostener horario actual) / total de encuestados	90%	Mantenerlo	Tareas de mantenimiento	Dirección	Agosto de 2010
	Préstamo en sala	# de préstamos anuales / año anterior	66%	Aumentarlo en un 2% anual	Difundir las nuevas incorporaciones	Marcelo/Leonor/Elizabeth	Agosto de 2010
	Préstamo domiciliario	# de préstamos anuales / año anterior	64%	Aumentarlo en un 1% anual	Difundir las nuevas incorporaciones	Marcelo/Leonor/Elizabeth	Agosto de 2010
	Renovaciones	# de renovaciones anuales / año anterior	73%	Mantenerlo	Tareas de mantenimiento	Marcelo/Leonor/Elizabeth	Agosto de 2010
Servicio							
	Disponibilidad de bibliografía obligatoria	# de quejas / total de encuestados	8%	Reducirlo en un 1% anual	Adquirir más ejemplares	Dirección	Agosto de 2010
	Disponibilidad de bibliografía no obligatoria	# de quejas / total de encuestados	3%	Adquirir nuevos títulos	Adquirir nuevos títulos	Dirección	Agosto de 2010
	Información de la Web de Biblioteca	# de satisfechos / total de encuestados	60%	Actualizar la información	Actualizar la información	Leonor / Marcelo	Agosto de 2010
	Uso de bases de datos	# de empleo anual / año anterior	89%	Tareas de difusión	Tareas de difusión	Leonor / Marcelo	Agosto de 2010
	Consultas al bibliotecario	# de consultas de usuarios / total de encuestados	75%	Tareas de mantenimiento	Tareas de mantenimiento	Leonor / Marcelo	Agosto de 2010
	Uso del catálogo en línea	# de uso / total de encuestados	70%	Tareas de difusión	Tareas de difusión	Leonor / Marcelo	Agosto de 2010
Desarrollo de la colección							
	Tasa de crecimiento	# de libros adquiridos en el año / sobre año anterior	90%	Aumentarlo en un 2% anual	Mejoramiento del presupuesto	Dirección	Agosto de 2010

	Restauración de libros	# de libros restaurados / año anterior	67%	Mantenerlo	Detección de libros deteriorados	Elizabeth	Agosto de 2010
	Renovación o adquisición de bases de datos	# de bases adquiridas o renovadas / año anterior	100%	Mantenerlo	Negociar el precio con el proveedor	Dirección	Agosto de 2010
Recursos humanos							
	Desempeño laboral	# de opinión de usuarios / total de encuestados	92%	Mantenerlo	Tareas de mantenimiento	Dirección	Agosto de 2010
	Trabajo en equipo	# de tareas realizadas en equipo / objetivos mensuales	50%	Aumentarlo en un 1% anual	Asignar más actividades compartidas	Dirección	Agosto de 2010
	Comunicación interna	# de mails enviados anualmente / año anterior	67%	Aumentarlo en un 1% anual	Incentivar la comunicación interna	Dirección	Agosto de 2010
	Formación continua	# de cursos realizados anualmente / año anterior	37%	Aumentarlo en un 1% anual	Incentivar la formación continua	Dirección	Agosto de 2010